

## Lösungsorientiertes Human-Resource-Management

In diesem Artikel stelle ich Ihnen mein lösungsorientiertes HRM-Konzept vor. Es gibt Ihnen eine Orientierung für meine Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Seminarleiterin, Coach und Autorin. Der Aufsatz ist folgendermaßen gegliedert:

1. Begriffsklärung
2. Ziele und Funktion lösungsorientierten HRM
3. Zugrunde liegendes Menschen-/Mitarbeiterbild
4. Führungsverständnis
5. Organisationsverständnis



### 1. Begriffsklärung

HRM (oder Personalmanagement) befasst sich mit der Steuerung, Gestaltung und Integration von strategischen Personalaufgaben/-prozessen in den Unternehmensprozess. Es ist eine wichtige Unterstützungsfunktion für alle anderen betrieblichen Funktionsbereiche. Personalwirtschaft ist ein Teilbereich lösungsorientierten HRM und durch einen planvollen, systematischen Umgang mit der knappen Resource Mitarbeiter anhand ökonomischer und sozialer Kriterien gekennzeichnet.

Lösungsorientiertes HRM ist eine besondere Denkhaltung und Verhaltensweise, welche durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist: Es ist auf das Finden und Umsetzen funktionierender HR-Lösungen ausgerichtet, zukunfts- und beteiligungsorientiert, wertebasiert und pragmatisch. Durch Veränderungen des Blickwinkels von der Problem- zur Lösungsebene werden gewünschte Veränderungen schneller und besser möglich. Lösungsorientiertes Arbeiten konzentriert sich dabei auf das bereits Funktionierende, nützliche Ausnahmen, die gewünschte Zukunft, eine lösungsförderliche Sprache und kleine (Fort-)Schritte. Die Denkhaltung beruht auf den Grundsätzen nach S. de Shazer (vgl. de Shazer, S./Dolan, Y.: Mehr als ein Wunder, 2015, S. 22ff):

- Was funktioniert bzw. nicht kaputt ist, muss auch nicht repariert werden.
- Wenn etwas nicht (mehr) funktioniert, probiere etwas anderes!
- Das, was funktioniert, tue häufiger!
- Kleine Schritte können zu großen Veränderungen führen.
- Die Lösung hängt nicht zwangsläufig mit dem Problem direkt zusammen.
- Die Sprache der Lösungsentwicklung ist eine andere als die, die zur Problem-beschreibung notwendig ist.
- Kein Problem besteht fortwährend. Es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können.
- Die Zukunft ist sowohl etwas Geschaffenes als auch etwas Verhandelbares

Alle Aktivitäten des HRM werden an diesen Grundsätzen, Prinzipien und Werten ausgerichtet und fortlaufend auf ihre Funktionsfähigkeit hin überprüft, weitergeführt oder geändert. Lösungsorientiertes HRM ist dynamisch, agiert und reagiert auf veränderte Markt- und/oder Mitarbeitererfordernisse. Wichtige Aufgabenbereiche sind z. B. die Mitarbeitergewinnung, der Mitarbeiterereinsatz, die Arbeitsgestaltung, die Mitarbeiterführung und -entwicklung, die Administration/Verwaltung.

### 2. Ziele und Funktion lösungsorientierten HRM

Mitarbeitende machen den Unterschied. Sie sind deshalb die wichtigste Ressource in/für Unternehmen. Das oberste Ziel lösungsorientierten HRM ist deshalb, die Versorgung mit Arbeitskräften zu unterstützen bzw. sicherzustellen, damit alle betrieblichen Prozesse und Aktivitäten aufrechterhalten werden.

Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, müssen sich die HR-Aktivitäten an den Erfordernissen des Marktes, der Gesetze und den betriebspezifischen Gegebenheiten orientieren. Dabei gilt stets, eine ausgewogene Balance von Produktivität und Menschlichkeit zu finden.

Die konkrete operative HR-Arbeit befasst sich mit den arbeitenden Menschen und den daraus resultierenden personellen und sozialen Aufgaben im Unternehmen. Lösungsorientiert arbeitenden HR-Mitarbeiter setzen sich dafür ein, gute Arbeitsbedingungen für alle zu schaffen bzw. beizubehalten. Dazu gehört u. a. Mitarbeitende an der Gestaltung und Umsetzung von HR-Aktivitäten zu beteiligen sowie dafür einzutreten, dass möglichst alle Mitarbeitende ihre Aufgaben weitestgehend selbstverantwortlich (selbstorganisiert) bearbeiten können. HR-Verantwortliche betrachten sich als interne Dienstleister und Berater.

### **3. Zugrunde liegendes Menschen- bzw. Mitarbeiterbild**

Ressourcen sind individuelle und kontextuelle Gegebenheiten, die es ermöglichen, Bedürfnisse zu befriedigen, Ziele zu erreichen und das Leben sowie die betrieblichen Zwecke und Aufgaben wunschgemäß zu gestalten (vgl. Bamberger, G.: Lösungsorientierte Beratung, 2015, S. 60). Für Unternehmen (und Mitarbeitende) sind Ressourcen nicht per se eine Ressource, sondern werden zu einer solchen, wenn sie zweckdienlich, nützlich und dadurch wertvoll sind (vgl. ebenda S. 61).

Im lösungsorientierten HRM beinhaltet der Begriff „Mitarbeiter-Ressource“ drei wichtige Facetten:

- Jeder Mensch ist eine Ressource, z. B. als Mitarbeitende für/in Unternehmen und als Freund/Mutter/Sohn für Familienmitglieder. Menschen sind Mittel, um bestimmte Zwecke oder Aufgaben in Unternehmen, Familien oder in der Gesellschaft zu erfüllen.
- Jeder Mensch hat Ressourcen, d. h. er verfügt über alle erforderlichen Ressourcen oder kann sich diese aneignen. Der Mensch selbst ist (s)eine Quelle.
- Jeder Mensch/Mitarbeitende braucht Ressourcen zum Leben, z. B. Einkommen, soziale Beziehungen, d. h. er nutzt z. B. seine Arbeit als Mittel zum Zweck (Über-)Leben.

Mitarbeitende haben ihren eigenen Willen, ihre eigenen Vorstellungen, Bedürfnisse und Denkweisen. Sie verwirklichen ihre Ideen und Vorstellungen, indem sie agieren und reagieren. Menschen können sich neuen Bedingungen anpassen. Unter bestimmten Voraussetzungen sind Mitarbeitende bereit und in der Lage, gute Leistungen zu zeigen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Diese Voraussetzungen sind u. a. Macht, Entscheidungen treffen zu dürfen, Arbeit oder Handlungen, die als sinnstiftend empfunden werden sowie Ressourcen, die beides ermöglichen und zum Ziel des Unternehmens beitragen (vgl. Pink, D.: Drive, 2019; Laloux, F.: Reinventing Organizations, 2015, S. 124).

### **4. Führungsverständnis**

Führung in Organisationen findet auf drei Ebenen statt:

- Selbstführung bedeutet Verantwortung für sein Handeln und Nicht-Handeln zu übernehmen; nicht auf Lenkung und extrinsische Anreize angewiesen zu sein; Entscheidungen und Unterscheidungen klug und abgewogen zu treffen; eigene Motive, Bedürfnisse, Werthaltungen zu kennen und zu beeinflussen; sein Leben kreativ zu gestalten (vgl. Sprenger, R. K.: An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei, 2013, S. 99f)
- Mitarbeiter-/Teamführung bedeutet eine soziale Einflussnahme mittels Kommunikation, Strukturen und Grundsätzen zwecks Erreichung betrieblicher Ziele oder Zwecke. Führungspersonen haben vorrangig die Aufgabe, Rahmenbedingungen im Betrieb zu gestalten, sodass Mitarbeiter selbstverantwortlich gute Leistungen erbringen und dadurch sich und das Unternehmen weiterentwickeln können.

- Unternehmensführung bedeutet die Initiierung, Beschaffung, Integration sowie kontinuierliche Weiterentwicklung (Evolution) von Produkten, Ressourcen, Prozessen, Aufgaben, Rahmenbedingungen und Grundsätzen in den Gesamtprozess zum Zwecke der Leistungserbringung, der Sinn-erfüllung, der Zusammenarbeit und des Lernens.

Führungspersonen tragen Mit-Verantwortung für die Erreichung betrieblicher Ziele und die Erfüllung des Zweckes oder Sinns. Sie sind nicht allwissend und nicht unersetzlich. Sie mischen sich nicht in alles ein, sondern akzeptieren und respektieren Verantwortungsbereiche von Mitarbeitenden und Kollegen. Führungspersonen sorgen dafür, dass Mitarbeitende ihre Arbeit gut erledigen und sich mit bzw. bei der Arbeit weiterentwickeln können. Sie schaffen gemeinsam mit den Mitarbeitenden förderliche Rahmen- bzw. Arbeitsbedingungen, delegieren Entscheidungen so oft es geht an Mitarbeitende bzw. in die Gruppe. Sie sorgen dafür, dass Regeln und Strukturen immer wieder auf ihre Zweckmäßigkeit hin überprüft und angepasst werden. Führungspersonen kennen ihre Bedürfnisse und Motive, Stärken und Schwächen. Sie handeln achtsam, entscheiden abgewogen und klug.

## 5. Organisationsverständnis

Jede Organisation/jedes Unternehmen ist einzigartig. Sie besteht aus teilnehmenden Menschen, die bestimmte Absichten oder Ziele verfolgen. Die Aktivitäten einer Organisation bestehen in der Erbringung bestimmter Leistungen, um den Zweck oder den Sinn der Organisation bestmöglich zu erfüllen.

Der Kunde steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten des Unternehmens. Grundsätze, Strukturen und Prozesse sind dazu da, alle Aktivitäten (Zusammenarbeit) zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden zu organisieren und zu koordinieren. Mitarbeitenden kennen diese Elemente, sie respektieren und beachten sie. Sie arbeiten weitestgehend selbstverantwortlich und entwickeln ihren Bereich kontinuierlich weiter. Alle achten darauf, dass die Grundsätze, Strukturen und Prozesse in regelmäßigen Abständen auf ihre Sinn- oder Zweckmäßigkeit für das Unternehmen (d.h. für die Kunden und die Mitarbeitenden) hin überprüft und angepasst werden.

Menschen schließen sich Organisationen an oder gründen Unternehmen, weil sie ihre Ideen alleine nicht umsetzen können. Sie brauchen dazu andere Menschen. Menschen wirken in Organisationen mit, um z. B. Einkommen zu erzielen, um an überzeugenden Ideen mitzuwirken, um Anerkennung zu erhalten oder um sich weiter zu entwickeln. Da Organisationen in der Regel auf Dauer angelegt sind, besteht die Notwendigkeit die Zusammenarbeit zu organisieren. Alle Aktivitäten und Maßnahmen einer Organisation sind dafür da, die Aktivitäten der zum System gehörenden Menschen, den Einsatz von Mitteln und die Verarbeitung von Informationen so zu strukturieren und zu koordinieren, dass eine sinnstiftende Zusammenarbeit, kontinuierliche Weiterentwicklung und damit effektive Leistungserbringung möglich werden. Gute Zusammenarbeit funktioniert, wenn alle Beteiligten ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten kennen, akzeptieren und respektieren; der Zweck, die Ziele oder der Sinn des Unternehmens und damit auch der Aktivitäten klar sind sowie Grundsätze und Regeln der Zusammenarbeit transparent sind, eingehalten und immer wieder auf ihre Nützlichkeit hin überprüft werden.

Für mehr Informationen sprechen Sie mich einfach an.

Wenn Sie speziell an dem Thema „Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung“ interessiert sind, dann empfehle ich Ihnen als Einstieg mein Buch dazu (ISBN 978-3658240837).

